

LA IMPORTANCIA DE GERENCIAR EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE PAMPLONA

Päivi Vaahterikko *

* Ph.D. Department of Communication, University of Jyväskylä. Po Box 35 40014 University of Jyväskylä, Finland, Europe.

LA IMPORTANCIA DE GERENCIAR EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE PAMPLONA

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general el analizar la situación actual de las empresas de Pamplona en cuanto a su gerencia del talento humano.

Este estudio se enfoca a la relación entre gerentes y el talento humano y la productividad generada por un buen equipo de trabajo.

Además se rescata la manera en que la Gerencia del Talento Humano logra encontrar, integrar y captar a las personas que con sus conocimientos y experiencias le ofrezcan a la empresa una estabilidad organizacional logrando así el cometido de la misma.

Palabras Claves: Talento humano, gerencia, organización.

ABSTRACT

The present investigation has as general analyze the current situation of the companies of Pamplona as for the management of the human talent.

This study focuses on the relation between managers and the human talent and the productivity generated by a good equipment of work.

In addition there is rescued the way in which the Management of the Human Talent manages to find, to integrate and to catch the persons who with the knowledge and experiences offer him to the company stability, achieving this way the assignment of the same one.

Keywords: Human talent, management, organization.

Face ISSN 1794-9920

Recepción: Julio de 2008
Revisión: Diciembre de 2008
Aceptación: Diciembre de 2008

1. INTRODUCCIÓN

La visión de las personas en la organización ha venido evolucionando a través del tiempo. Algunas causas que produjeron este cambio fueron las siguientes:

- El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente.
- Los modelos antiguos, que han estado claramente orientados al control jerárquico de las personas en entornos estables. Dichos modelos tienen que ser evolucionados o cambiados decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las cosas. Esto se puede lograr optando estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada uno de los miembros de la empresa.
- Los líderes o gerentes deben facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

Se puede decir que antes los empleados eran un apéndice de las máquinas. Posteriormente se les vio como un recurso más, y unos años más tarde se les vio como personas con sentimientos. Actualmente los empleados son considerados como un activo intangible¹ de la empresa, cuya característica principal es en sí un capital humano el cual con sus conocimientos, experiencias y estrategias pueden conducir a la empresa hacia una ventaja competitiva. Cualquiera que sea la concepción en que se vea a la persona, definitivamente sin ellas no puede existir una empresa. Adicionalmente se requiere que estas se sientan comprometidas con la organización.

La Gerencia del Talento Humano tiene como propósito fundamental encontrar, integrar y captar a las personas que con sus conocimientos y experiencias le ofrezcan a la empresa una estabilidad organizacional logrando así el cometido de la misma. Teniendo en cuenta que cada uno de los trabajadores de una organización es un ser

¹ Según Mortenssen et al (1997), y Vosselman (1992) son los factores que contribuyen en el crecimiento de las empresas o naciones sin ser incluidos en las categorías tradicionales de activos fijos. Mortenssen, J.; Eustace, C. y Lannoo, K. 1997. Intangibles in European Economy. Centre for European Policy Studies. Discussion Draft. January. Vosselman, W. 1992. Intangible Investments. Document Presented at the OECD Workshop on the Measurement of Intangible Investments. Paris.

único, irrepetible e inteligente, con un conjunto de cualidades, limitaciones y especialmente con conocimientos que pueden aportarle a la empresa mucho más de lo esperado.

Al estudiar las empresas de Pamplona se quiere analizar el grado de importancia que los gerentes y los empleados le dan al talento humano. Este estudio se enfoca a la relación entre ellos y la productividad generada por un buen equipo de trabajo. Por este motivo un grupo de estudiantes del curso de Gerencia del Talento Humano dirigido por la profesora Päivi Vaahterikko realizó una investigación sobre el tema. El estudio se construye con base en teorías estudiadas en el curso; una serie de entrevistas realizadas en las empresas de Pamplona, las cuales han sido analizadas y un trabajo en equipo para entender la gerencia del talento humano. En este artículo se presentan los resultados, conclusiones y posibles soluciones a los problemas que se están enfrentando en las empresas de Pamplona. Se espera que el artículo sirva para beneficio de la Universidad de Pamplona, las empresas de Pamplona, y la población en general como punto de referencia para el mejoramiento de la calidad social, cultural y económica.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta un ensayo sobre gerencia del talento humano. El ensayo funciona como marco teórico para el presente proyecto.

2.1 La gerencia del talento humano hace diferente su organización

Ante la necesidad de preparar a las organizaciones de Pamplona frente a la tendencia mundial de mercados abiertos, locales y globalizados, se ha realizado en la ciudad² un estudio que hace referencia a la importancia de la gerencia del talento humano como herramienta fundamental en la búsqueda de competitividad y buen desempeño de las organizaciones.

Desde tiempos atrás administradores, economistas, matemáticos e industriales entre otros, preocupados en aumentar la productividad y rentabilidad de las organizaciones han estado en constante elaboración de modelos y teorías que aporten al mejoramiento de actividades que conllevaban a la empresa al aumento de su competitividad.

Estos modelos y teorías estaban encaminados al mejoramiento, la optimización de los recursos, la minimización de los costos, la tecnificación y la modernización de los

² Este estudio está realizado por un grupo de estudiantes de la asignatura Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Pamplona.

procesos productivos. Todos estos elementos anteriormente representaban variables competitivas para la organización.

Estas variables se han modificado para optimizar la gerencia del talento humano. Se trata de hechos importantes que descentraliza las propuestas de la globalización. Nos encontramos cursando una era donde el conocimiento, el acceso a nuevas tecnologías y la rápida circulación de información alrededor del mundo despiertan la necesidad de idear nuevas estrategias organizacionales, que le permitan a las empresas enfrentarse a este nuevo escenario.

Ese escenario es protagonizado por el rol que pueda ejercer el departamento de recursos humanos en la organización. Para alcanzar los objetivos empresariales dicha dependencia debe crear tácticas, establecer políticas en temas como el ingreso del personal, diseño de cargos, desarrollo laboral, beneficios y compensaciones, evaluación de rendimiento entre otros. Estas políticas deben funcionar en forma articulada para orientar el alcance de las metas establecidas. El recurso humano es quien usa el conocimiento como herramienta fundamental en busca de innovación, creación y emprendimiento, frente a nuevos proyectos o retos en los cuales se quiera incursionar.

Teniendo en cuenta este norte como elemento diferenciador, la gerencia del talento humano es vital en las organizaciones actuales y es la principal forma de enfrentar la alta competencia que ha impulsado la globalización.

Convirtiéndose al igual que el conocimiento en el recurso más valioso de toda organización sin importar su tamaño. Lo esencial de esto radica en cómo transformar este conocimiento para ser más competitivos y finalmente cumplir con las metas propuestas por la organización.

3. METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación puede ser denominado como enfoque mixto. Esto significa que ambos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo, están presentes en el proyecto. En cuanto a lo cualitativo, la forma de recopilar los datos a través de las entrevistas y encuestas donde los investigadores (estudiantes del curso) participan activamente en las conversaciones con los entrevistados/encuestados sin dirigirlos a las respuestas deseadas o no deseadas. También el tamaño de la muestra, no muy grande, refleja el enfoque cualitativo. Igualmente, se busca entender y describir, con la ayuda de la información brindada por los participantes al estudio, la situación actual de las empresas de Pamplona en cuanto a su manejo de la gerencia del talento humano.

La investigación también adopta un enfoque cuantitativo cuando busca las frecuencias y porcentajes, mostrando de forma numérica los resultados. La triangulación (de método, de investigadores y de datos) se aplica cuando 1) un grupo tan grande como 20 investigadores (estudiantes) forman parte del equipo investigativo aportando sus puntos de vista, 2) los datos se recopilan en una variedad de empresas y 3) se utilizan ambas entrevistas y encuestas como método de recopilación de datos.

3.1 Objetivos y preguntas de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo general el analizar la situación actual de las empresas de Pamplona en cuanto a su gerencia del talento humano. Como objetivo secundario, se busca el conocer y analizar si las empresas de Pamplona aplican los principios de la gerencia del talento humano que se necesita hoy día en la era de conocimiento que se está viviendo. Igualmente, se quiere ver si este proyecto sirve para concientizar a los gerentes y empleados en las empresas de Pamplona en cuanto a trabajar aun más la gerencia del talento humano.

Para poder lograr los objetivos planteados se ha elaborado la siguiente gran pregunta (research problem) para la investigación: *¿Cuál es la situación de las empresas en Pamplona en cuanto a su gerencia del talento humano?* De igual manera para poder contestar la gran pregunta se elaboraron cuatro preguntas de la investigación. Estas son:

- 1) ¿Son los gerentes y empleados conscientes de que significa la gerencia del talento humano?
- 2) ¿Cómo se selecciona el personal para la empresa?
- 3) ¿Se ofrece capacitación a los empleados?
- 4) ¿De qué forma puede la gerencia del talento humano beneficiar la empresa?

Las empresas abrieron con buena voluntad sus puertas para los investigadores. Esto en parte se debe a que los investigadores conocen a las personas clave al interior de dichas empresas.

4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas/encuestas realizadas en las empresas de Pamplona. En los capítulos 4.2, 4.3 y 4.4 se presentan los resultados obtenidos con los gerentes. Los capítulos 4.5, 4.6 y 4.7 presentan los resultados recopilados entre los empleados.

De la pregunta 1 a la 5 fueron realizadas a gerentes y empleados en general. De la pregunta 6 a la 15 solo a gerentes y de la 16 a la 25 solo a empleados. Un total de 102 personas fueron entrevistadas/encuestadas: 17 gerentes, y 85 empleados. Los resultados

(ver anexo 2 las tabulaciones en forma de gráfica) están en relación al número de personas (primer número entre paréntesis), y con su respectivo porcentaje (segundo número entre paréntesis).

4.1 Empresas y personas que participan en la investigación

Las encuestas/entrevistas fueron realizadas en las microempresas de la ciudad de Pamplona (18) y Alcaldía Municipal de Mutiscua (1). Empresas que participan en el proyecto son: Telecom, Hotel Cariongo, Conexel, Avanzar medico, Vittaly, Coomultrup, Casa de los abuelos, Corponor, Salsamentaria Alemana, Geldar, Coomeva, la Pampa, RTP, Centrales Eléctricas, Hospital y Alcaldía Mutiscua

En su gran mayoría las personas que participan en el estudio son mujeres (65 pers./65%), entre 26-35 años de edad (43 pers./42%), de Pamplona trabajando más de 3 años en su puesto (42 pers./ 42%).

GERENTES

4.2 selección y ubicación del personal

Gerentes reportan que la selección de los empleados se realiza en su mayoría a través de hojas de vida (7/41%) y entrevistas (5/29%). Los empleados se ubican en su cargo a través del personal encargado (10/59%) y socialización (7/41%).

4.3 Capacitación, motivación y evaluación

16 (94%) gerentes responden que si hay capacitación por parte de la empresa. Solo una persona (6%) comenta que no hay capacitación.

El tipo de capacitación es en su gran mayoría talleres (43/50%) y cursos (30/35%). Y la frecuencia de la capacitación es semestral (7/41%). 17 personas (100%) piensan que la capacitación motiva a los empleados. También se utilizan integraciones y paseos para motivar a los empleados.

Se controla el desempeño de los empleados a través de los indicadores de calidad (10) y de observación (7).

4.4 La presencia del Talento Humano en la empresa e importancia del conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

14 gerentes contestaron que sí existe una persona encargada del talento humano. Solo dos personas contestaron que no hay una persona encargada del talento humano. Al talento humano lo ven como un medio de apoyar el crecimiento de la empresa porque mejora la atención al cliente y da utilidades para la empresa.

Todos los gerentes contestaron que sí es importante que los empleados conozcan la misión, visión y valores de la empresa.

EMPLEADOS

4.5 Selección del personal

Los empleados que participaron de la investigación reportan que la selección de los empleados se realiza en su mayoría a través de hojas de vida (40/47%) y recomendaciones (19/23%).

4.6 Capacitación, motivación y comunicación

68 (80%) personas han recibido capacitación por parte de la empresa. 17 personas (20%) contestan que no han recibido capacitación. La capacitación en su gran mayoría es de tipo seminarios 65 y congresos 30. La frecuencia de la capacitación es de semestral (29/34%).

77 personas (91%) piensan que la capacitación les ayuda en su desempeño. Realizando sus conocimientos (70) y conociéndose mejor el área de sus conocimientos (62). Ocho personas (9%) opinan que la capacitación no les ayuda en su desempeño laboral.

Todos los empleados entrevistados/encuestados contestaron que se sienten que su labor aporta para el éxito de la empresa.

11 personas (13%) reciben la información por parte del gerente a través de los memorandos, 7 personas (8%) a través de las carteleras. 50 personas (59%) la reciben a través de las reuniones Informales y 17 personas (20%) comentan que reciben la información a través de otros canales.

4.7 Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

68 personas (80%) dicen tener conocimiento de la misión y visión de la empresa. 17 personas (20%) reportan que no tiene conocimientos de ellas.

80 empleados reportan que los valores corporativos de la empresa son la honestidad y 74 empleados dicen que es la responsabilidad.

5. CONCLUSIONES

El personal se selecciona para las empresas de Pamplona en su gran mayoría a través de las hojas de vida, entrevistas y recomendaciones. Se capacita a los empleados, pero se podría buscar una gama de variedad mayor en cuanto a la capacitación. El 20% de los empleados dicen que no han recibido capacitación. Esta falta requiere una atención y acción. La capacitación es una parte integral de la vida de una empresa, por lo tanto es necesario que las empresas de Pamplona hagan un esfuerzo al respecto.

59% de los empleados reportan que reciben la información de sus gerentes a través de reuniones informales. Esto es algo positivo. Se concluye que el clima de las empresas debe ser en su mayoría bueno ya que la comunicación es transmitida en encuentros informales, cara-a-cara.

Las empresas deben poner una mayor atención en el control del desempeño de los empleados. Los gerentes entrevistados reportan que el control se hace a través de indicadores y observación. A través de la gerencia estratégica del talento humano, bien planeada, es posible encontrar aún mejores formas para evaluar el desempeño en la empresa.

Las empresas de la ciudad de Pamplona manejan el talento humano de una forma algo desproporcionada. Parece que este tema no es del máximo interés de las empresas de Pamplona que en su mayoría son pequeñas. Mientras que las empresas grandes manejan un capital más alto. Estas invierten en el conocimiento de los empleados, los entrenan para que ellos conozcan todos y cada uno de los productos que tienen a su venta.

Las organizaciones visitadas en la ciudad de Pamplona necesitan darle un poco más de responsabilidad a los empleados a la hora de tomar decisiones acerca de un determinado problema que se pueda presentar. Se debe tratar de concienciar a los gerentes y directivos de las empresas en brindarles una capacitación más oportuna para optimizar sus ingresos. De esta forma se logrará que sus empresas sean innovadoras, creativas a la hora de enfrentarse a nuevos mercados.

Se ve la necesidad de motivar a los empleados para que ellos puedan tener un sentido de pertenencia y sentirse a gusto con lo que están haciendo. Una forma de motivar a los empleados es a través de la remuneración. Las empresas podrían considerar el invertir un poco más económicamente en sus empleados. Todo esto es importante para poder lograr el éxito de las organizaciones de Pamplona.

5.1 Evaluación del proyecto

Este proyecto ha sido una experiencia muy buena en la cual no solo estudiamos dentro de un aula de clase la importancia del talento humano en una organización, sino además hemos salido a hacer el respectivo estudio de campo dentro de las organizaciones.

Como en todo proyecto, en este proyecto también, se presentaron unos pequeños inconvenientes. Claro esta no ha sido nada que no se pudiera solucionar. Podríamos señalar que al realizar las encuestas no encontrábamos todo el personal por lo que era necesario dejar pendientes algunas entrevistas para ser realizadas después. Esto hizo demorar algo más el proyecto.

El presente proyecto fue trabajado por un número de 20 personas. Un grupo considerablemente grande puede traer ciertos desafíos ya que cada integrante tiene su propia forma de pensar y de ver las cosas. Igualmente al tratarse de una encuesta cualitativa con preguntas abiertas, toma cierta dificultad en su respectivo análisis o tabulación. Todos los integrantes de esta investigación han dado un buen aporte, y se han podido reunir todas las opiniones para poder formar un proyecto coherente y consistente

Es bien sabido que un proyecto de esta índole requiere de tiempo para hacer su respectivo estudio y análisis. A pesar de esto cada cual ha tratado de dar lo mejor de sí con mucho entusiasmo. La mayor satisfacción la dan los grandes esfuerzos y el deber cumplido. Esto es lo que ha hecho que los estudiantes estemos felices y satisfechos por haber aprendido como se hace el respectivo estudio organizacional.

5.2 Futuros temas para investigar

Durante el proceso de investigación han surgido varios temas importantes para profundizar. La inclusión de estos temas no ha sido posible en la presente investigación, pero se considera que en futuro se podría llevar a cabo proyectos de investigación sobre los siguientes temas:

- Como afecta el talento humano en la toma de decisiones dentro de una organización.
- Diseño de cargos (enfocado al diseño ergonómico de un puesto de trabajo)
- Como se define la misión, visión y objetivos estratégicos en las empresas de Pamplona
- Cuantas y cuales empresas pamplonesas cuentan con sistema de gestión estratégica y especialmente manejo de recursos humanos
- Cuales empresas de Pamplona tienen disponibilidad y capacidad para recibir capacitación acerca de gestión estratégica y manejo de recursos humanos.
- Que tipos o estrategias de motivación son empleadas en las empresas pamplonesas.
- Qué tipo de capacitación han recibido las empresas pamplonesas para la implementación de un modelo de talento humano en su organización.

REFERENCIAS

Para entender el tema estudiado y realizar esta investigación se ha utilizado la bibliografía estudiada durante el curso de Gerencia del Talento Humano. Aquí se presentan algunos de ellos.

- Calderón Hernández, G. 2001. Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en Entidades Públicas de Manizales, Pereira Y Armenia. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 17 (28): 71-90, julio-diciembre de 2004.
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml> La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano Pasos para Equilibrar sus Funciones en el Logro del Aprendizaje Organizacional. 30.08.2006
- Ivorra Valero, J. 2002. El Arte de Gerenciar el Talento Humano en Proyectos. Tercer Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos. Del 8 al 12 de Julio de 2002. Caracas, Venezuela.
- Mortenssen, J.; Eustace, C. y Lannoo, K. 1997. Intangibles in European Economy. Centre for European Policy Studies. Discussion Draft. January.
- Ordóñez de Pablos, P. 2001. El Capital Estructural Organizativo como Fuente de Competitividad Empresarial: Un Estudio de Indicadores. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.
- Pereira González, L. M. 2002. Organizaciones que aprenden El paradigma complejo en la gerencia del conocimiento Revista Digital UMBRAL 2000 – No. 14 – Enero 2004 www.reduc.cl.
- Vosselman, W. 1992. Intangible Investments. Document Presented at the OECD Workshop on the Measurement of Intangible Investments. Paris.